

# EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO Y FUENTE DE ALINEAMIENTO. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

M. Sc. Yusef El Assafiri Ojeda<sup>1</sup>, M. Sc. Yuly Esther Medina Nogueira<sup>2</sup>, Humbert Chávez Quintero<sup>3</sup>

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [yusef.assafiri@umcc.cu](mailto:yusef.assafiri@umcc.cu)

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [yuly.medina@umcc.cu](mailto:yuly.medina@umcc.cu)

3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [humbert.chavez@umcc.cu](mailto:humbert.chavez@umcc.cu).  
*Estudiante de Ingeniería Industrial*

## Resumen

Las tendencias actuales de la dirección estratégica ponderan la gestión del conocimiento como soporte fundamental para el proceso de toma de decisiones estratégicas y la propia formulación de la estrategia. La economía basada en el conocimiento se manifiesta en la gestión estratégica del conocimiento por medio de un pensamiento estratégico y prospectivo de generación de conocimiento para desencadenar procesos sustentables. En este sentido, elementos que resultan determinantes para cumplir con el rumbo estratégico de la organización son: la claridad en la definición de los objetivos estratégicos, y la capacidad para comunicar la estrategia entre sus miembros a fin de lograr el alineamiento estratégico. En el presente trabajo se realiza revisión de la literatura sobre la evolución del concepto de alineamiento estratégico, sus clasificaciones y principales tendencias. De igual manera, se analiza, para el contexto actual, como el conocimiento constituye un recurso estratégico y fuente de alineamiento en las organizaciones.

*Palabras claves: Gestión del conocimiento, Alineamiento estratégico, Estrategia,*

---

## Introducción

A pesar de su naturaleza intangible y ambigua, el conocimiento se ha reconocido como un activo valioso de las organizaciones (Lage Dávila, 2013; Blanco Encinosa, 2017); por lo que la capacidad de crearlo y utilizarlo, adecuadamente, presupone contar con un recurso estratégico (España Pulido y Quintana Plaza, 2013; Choy *et al.*, 2004) y un factor esencial en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para concebir la gestión de las organizaciones (Borrás Atiénzar y Ruso Armada, 2015).

A raíz de ello, la GC cobra importancia frente a la necesidad de proyectar el conocimiento de las organizaciones en un entorno cambiante (Pulido Cavero *et al.*, 2003) para el desarrollo de estrategias (Grant, 1997; Zack, 1999; De Toni *et al.*, 2011; Masadeh *et al.*, 2015), que permita incentivar la innovación (Rodríguez Gómez y Gairín Sallán, 2015) e incrementar la productividad (Galvis Pérez, 2009) hacia una mayor eficiencia y un mejor desempeño de la organización (Wathananon y Mingkhwan, 2012; Venkitachalam, Krishna y Willmott, 2017).

En este sentido, la literatura sobre GC maneja desde diferentes perspectivas la relación estrategia – conocimiento. Por ejemplo, (Zack, 1999) separa los términos: *knowledge strategy* (estrategia del conocimiento) y *knowledge management strategy* (estrategia de gestión del conocimiento) donde, el primero está orientado a determinar que conocimiento es estratégico y por qué; y, el segundo término está relacionado con los procesos y la infraestructura para administrarlo en favor de maximizar la utilización del conocimiento en conjunto con las herramientas de tecnología de la información (Pastor Carrasco, 2010).

A raíz de ello, la revisión bibliográfica realizada, que incluyó: (1) el empleo de estrategias de búsqueda en internet (*Google, Google Scholar, Scencedirect y Researchgate*) para los términos: “conocimiento estratégico”, “gestión del conocimiento estratégico”, “*knowledge strategies*”, “*knowledge strategy*”, “*strategic knowledge*”, “*strategic KM*”, “*strategic knowledge management*”, “*knowledge management strategy*” y “*strategic management of knowledge*”; (2) el análisis de 160 modelos de GC recogidos en el estudio de (Heisig, 2009) y fertilizado por (Inkinen, 2016), y (3) la consulta de investigaciones doctorales defendidas en Cuba sobre GC<sup>1</sup> (Dájer Socarrás, 2006; Zulueta Cuesta, 2012; Macías Gelabert, 2015; Medina Nogueira, 2016; Castillo Zúñiga *et al.*, 2019), permitió analizar el contexto en el que es abordada la gestión del conocimiento y su vínculo con la estrategia de la organización.

En este sentido, dos puntos de vista al respecto son identificados: el primero, orientado hacia la Gestión Estratégica del Conocimiento, manifiesto en un amplio conjunto de modelos (Zack, 1999; De Toni *et al.*, 2011; Wiig, 1993; Baldanza y Stankosky, 1999; McMahon, 2008; Barcelo Valenzuela *et al.*, 2010; Akhavan y Pezeshkan, 2013; González *et al.*, 2009; Jafari *et al.*, 2010) y, por otro lado, el segundo enfoque asociado a la Gestión del Conocimiento Estratégico donde aún existe una brecha sustancial entre los aportes teóricos y las aplicaciones prácticas (García Del

---

<sup>1</sup> De la consulta de tesis doctorales defendidas en el Tribunal Nacional de Ingeniería Industrial destacan la propuesta de Medina Nogueira (2016) donde se analizan 67 modelos de GC. Castillo Zúñiga (2019) fertiliza este estudio con la incorporación de otros 13 para un total de 80 modelos.

Junco *et al.*, 2010); (Dong-Her *et al.*, 2018); (Venkitachalam, Krishna y Willmott, 2015); (Sousa y Rocha, 2019).

## Desarrollo

La Gestión Estratégica del Conocimiento está relacionada con las estrategias de gestión del conocimiento para crear las condiciones y la infraestructura en las organizaciones en pos de adquirir, crear y compartir el conocimiento y así apoyar la toma de decisiones en función de los procesos de la organización (Zack, 1999; Hasen *et al.*, 1999; Bierly y Daly, 2002) (Garavelli *et al.*, 2004; Salojärvi *et al.*, 2005; López Nicolás y Meroño Cerdán, 2011).

Por otro lado, aunque no se aprecia una concepción formalizada de lo que se entiende por Gestión del Conocimiento Estratégico, los criterios emitidos por diferentes autores y reflejados en el cuadro 1 permiten construir una definición como resultado de sus consideraciones sobre el conocimiento estratégico.

Cuadro **¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento..** Definiciones de conocimiento estratégico según diferentes autores.

Autor (año)	Consideraciones
(Gruber, 1989)	Cómo actuar para decidir qué acción realizar a continuación.
(Wielinga <i>et al.</i> , 1992)	Qué objetivos son relevantes para resolver un problema particular.
(Bhavnani <i>et al.</i> , 2001)	Métodos alternativos para realizar una tarea y cómo elegir entre ellos.
(Monereo, 2003)	Qué se sabe y no se sabe en relación a una tarea.
(Segarra Ciprés y Bou Llusar, 2004)	Conocimiento que cumple las condiciones de dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad.
(Campos Da Rocha Miranda y Vega Valdés, 2006)	Tipo de conocimiento relacionado -en la organización- al saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación, generación de estrategias y compuesto por informaciones estratégicas y de seguimiento, así como, de experiencias acumuladas para formular y decidir estratégicamente.
(Hernandez <i>et al.</i> , 2015)	Experiencia acumulada con un tema estratégico.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se define la Gestión del Conocimiento Estratégico como el conjunto de actividades para identificar, adquirir, organizar, divulgar, usar y medir el conocimiento que permite ejecutar las acciones que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la organización.

Según (Norton, 2014), el problema de las empresas no necesariamente radica en lo errónea que pueda ser la estrategia, sino en cómo se ejecuta. Esta afirmación tiene su basamento, principalmente, en los resultados de encuestas y entrevistas realizadas en grandes compañías, por consultores e investigadores, donde se reconocen que los fallos en la ejecución de la estrategia o

una implementación con bajos resultados oscila entre 50 % y un 90 % (Cándido y Santos, 2015). En este sentido, (Pérez Vallejo, 2016) manifiesta que ello se debe a la brecha existente entre: la capacidad de las organizaciones para formular las estrategias y la gestión de los cambios que contribuyen a su ejecución.

Por controversial que resulte el tema, existen evidencias de estudios realizados que corroboran este planteamiento, tanto a nivel internacional como nacional. Internacionalmente, algunos ejemplos se recogen en las obras de autores como: (Speculand, 2006) y (Gurowitz, 2007), al reconocer que cerca del 24 % de las estrategias se aplican con éxito; y (Čater y Pučko, 2010), al considerar que rara vez (14 %) se implementan. Por último, (Myler, 2012) asevera que el 65 % de las organizaciones tiene una estrategia establecida, pero solo el 14 % de los empleados la entiende y menos del 10 % de todas las organizaciones la ejecutan (Cuadro 2).

Adicionalmente, el análisis de 29 investigaciones doctorales defendidas en Cuba, entre 2002 y 2018 (Cuadro 3) muestra que: el sistema empresarial cubano no está exento de los síntomas que padecen las empresas extranjeras; y, que existe una relación débil entre el diseño y la implementación de la estrategia empresarial, así como insuficiencias que atentan contra el logro de sinergias en las organizaciones (Pérez Vallejo, 2016; Comas Rodríguez, 2013; Vilariño Corella, 2013; González Solán, 2012).

Cuadro 2. Literatura internacional consultada que aborda el problema de la implementación de la estrategia.

<b>Autor (Año)</b>	<b>Observaciones</b>
Kiechel (1982,1984)	Percibe que solo un 10 % de las organizaciones puede implementar exitosamente la estrategia.
Gray (1986) y Judson (1991)	Las dificultades en la ejecución se deben a fallos en la fase de planeación de la estrategia que oscila entre un 51 % y un 90 %.
Nutt (1987)	Su análisis enmarca los proyectos estratégicos que no son ejecutados correctamente o son denegados y manifiesta un que los fallos al implementar la estrategia oscilan alrededor de un 30 %.
Charan y Colvin (1999)	Plantean que un 70 % de las estrategias fallan debido a una mala implementación.
Doyle et al. (2000)	Realiza un estudio desde dos puntos de vista para medir el éxito y el fracaso en la ejecución de la estrategia y manifiesta que un 15 % aproximadamente de las organizaciones falla al implementar la estrategia.
MANKINS and STEELE [101]	Realiza un análisis desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos financieros establecidos y alega que el 33 % de las empresas falla al implementar la estrategia.
McKinsey (2006)	Considera que un 28 % de las organizaciones no ejecutan con efectividad la estrategia.
SPECULAND [50] y GUROWITZ [51]	Reconocen que cerca del 24 % de las estrategias se aplican con éxito.
Jørgensen et al. (2008)	Considera que cerca de un 59 % de los proyectos fallan en no cumplir con sus objetivos.
McKinsey (2008)	Realiza un estudio más abarcador que el anterior y manifiesta que

	los fallos en ejecutar la estrategia son de un 67 %.
ČATER and PUČKO [52]	Consideran que rara vez se implementan con éxito (solo un 14 %).
MYLER [53]	Asevera que el 65 % de las organizaciones tiene una estrategia establecida, pero solo el 14 % de los empleados la entiende y menos del 10 % de todas las organizaciones la ejecutan.
Carucci (2017) <sup>2</sup>	Manifestó que en 2016 el 67% de las estrategias bien formuladas fallaron debido a una ejecución deficiente y el 61% de los ejecutivos no estaban preparados para los desafíos estratégicos que enfrentaban al ser nombrados para cargos de liderazgo.

Fuente: elaboración propia en aproximación a Cándido y Santos (2015).

Cuadro 3. Investigaciones doctorales analizadas defendidas en el Tribunal Nacional de Ingeniería Industrial entre 2002 y 2018.

<b>Autor (Año)</b>	<b>Observaciones</b>
Nogueira Rivera (2002)	Propone un Cuadro de Mando Integral (ejemplificado para la sucursal GET Varadero) que permite focalizar la atención en los factores clave de éxito y alinear los objetivos individuales con los de la organización.
Pérez Campaña, (2005)	Propone un modelo conceptual y un procedimiento general para el diseño de un sistema de control de gestión en elementos de la cadena de suministro para organizaciones comerciales. Propone alinear las estrategias con los objetivos a través de la matriz OVAR y la confección del Cuadro de Mando Integral.
Eulalia María Villa González del Pino (2006)	Desarrolla un procedimiento general para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior y el logro del alineamiento de la gestión de sus procesos con la estrategia trazada, bajo un enfoque de mejora continua.
Dájer Socarrás (2006)	Propone un modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país y detecta en los modelos precedentes como limitante que no queda explícito la forma de alinear el rumbo estratégico y la gestión del conocimiento.
Alfonso Robaina (2007)	Propone un modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa.
Sáez Mosquera (2008)	Propone un procedimiento general y arquitectura de apoyo para la asistencia decisional en procesos estratégicos de gestión logística que permite identificar en la cadena de suministro problemas de alineación de las decisiones estratégicas.
López Núñez, (2008)	Propone una metodología para hacer corresponder la gestión por competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones.
Soltura Laseria (2009)	Propone una tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización que contribuye a la alineación del

<sup>2</sup> Ron Carucci. [Strategy execution: Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused.](#) *Harvard Business Review*, Noviembre, 2017.

	desempeño organizacional con enfoque de procesos.
Soler González (2009)	Alega que se necesitan modelos y herramientas que ayuden a integrar las tendencias y permitan ejercer una administración alineada e integral. Propone un procedimiento para la implementación del <i>Balanced Scorecard</i> como modelo de gestión en las empresas cubanas.
Santín Cáceres, (2009)	Desarrolla un procedimiento de planificación económica para conectar el rumbo estratégico en organizaciones de Educación Superior con el aseguramiento de sus recursos materiales y financieros en un período dado. De igual manera, manifiesta que la planificación económica del MES necesita de una efectiva alineación de los recursos materiales y monetarios disponibles con los objetivos estratégicos de la organización.
Hernández Nariño (2010)	Desarrolla un procedimiento general para contribuir a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero y detecta que los servicios hospitalarios carecen de mecanismos que reconozcan la mejora sistemática y gestión de sus procesos como vía para alinear las estrategias organizacionales y la eficiencia en el control de la gestión. Asimismo, manifiesta que existe una limitada alineación entre indicadores para evaluar la gestión hospitalaria y los objetivos estratégicos
González Solán (2012)	Es una de las investigaciones sobre alineamiento estratégico más abarcadoras realizadas en Cuba. Realiza una propuesta de modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas.
Carreño Mendonza (2012)	Propone un modelo y un procedimiento de apoyo para la gestión pública de la calidad de vida para potenciar la alineación entre los procesos de planificación y control con el propósito de lograr de forma integrada y sistemática la evaluación y monitoreo de la gestión pública de la calidad de vida y para la toma de decisiones.
Comas Rodríguez (2013)	Realiza un estudio en 26 empresas de Sancti Spíritus y solo el 27 % tiene su estrategia desplegada.
Vilariño Corella (2013)	Realiza un estudio del 55 % de las organizaciones del territorio holguinero en el período de 2006 a 2008, y arrojó que la implementación se encontraba entre un 25 % y un 40 %.
Bolaño Rodríguez (2014)	Reconoce que aún existen insuficiencias en el alineamiento estratégico.
Bolaño Rodríguez (2014)	Se enfoca en las empresas de campismo popular y concluye que no están bien definidos los objetivos de trabajo, lo que provoca un limitado alineamiento estratégico.
Espino Valdés (2014)	Aborda el alineamiento estratégico a través de las tecnologías de la información.
Pérez Lorences (2014)	Propone un modelo y procedimiento para el control de gestión de proyectos de inversión social en la República de Angola que permite el planteamiento del rumbo estratégico y la alineación con las políticas y lineamientos estratégicos nacionales. Esta alineación al

	marco legal y regulatorio angolano, inserta un enfoque de orientación al ciudadano y grupos de interés, que potencia la comunicación e interacción desde la planificación estratégica.
Da Fonseca (2015)	Realiza un estudio empírico a 57 empresas del territorio holguinero (de ellas 30 de subordinación nacional), entre los años 2012 y 2015, y el 95 % tienen diseñada la estrategia empresarial, pero se implementa entre un 30 % y un 60 %.
Pérez Vallejo (2016)	Manifiesta que en ámbito nacional existen evidencias del control de gestión en las universidades, pero no se encuentran evidencias del tratamiento de la comunicación dentro del control de gestión para facilitar su implementación y el alineamiento con el rumbo estratégico de la organización. A raíz de ello, propone un modelo y un procedimiento para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional.
Jaquinet Espinosa (2016)	Aborda el alineamiento estratégico a través de las tecnologías de la información.
Ortega González (2016)	Propone un modelo conceptual para contribuir a la gestión del cliente interno desde la perspectiva del <i>endomarketing</i> , con base en el enfoque de proceso, inclusión del alineamiento estratégico, la gestión de riesgo y los procedimientos específicos para su medición.
González Arias (2017)	Estudia el alineamiento estratégico en las universidades ecuatorianas y articulado con indicadores del sistema de acreditación.
Oviedo Rodríguez (2018)	Analiza la evolución histórica del concepto de <i>Business Process Management</i> donde se comprueba entre otros aspectos, que no se le ha dado la connotación requerida al alineamiento de los procesos a los objetivos estratégicos.
Tundidor Montes de Oca (2018)	Realiza un análisis de los diferentes enfoques de alineación estratégica y sus dimensiones. Demuestra la posibilidad de gestionar la empresa desde el enfoque de arquitectura empresarial.
Malleuve Martínez, (2018)	Propone una tecnología compuesta por un modelo y un procedimiento general para la reducción de los riesgos en la gestión de competencias, a partir de las tendencias más actuales de gestión de riesgos, recursos humanos por competencias y de procesos, sobre la base de las variables y dimensiones identificadas, con una alineación hacia la mejora en el resultado de los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación.
Nápoles Villa (2018)	Propone una tecnología para la generación, evaluación y uso de planes estratégicos con alcance a los sistemas de información. Aborda el alineamiento estratégico desde la perspectiva de las tecnologías de la información. Es una muestra de cómo el paradigma de arquitectura empresarial ha tomado fuerza en respuesta a la necesidad de manejar la complejidad entre las relaciones de un sistema organizacional y lograr la alineación entre las tecnologías de la información y los procesos de negocio, así como la necesidad de

	generar planes estratégicos más conscientes del contexto organizacional.
Blanco González (2018)	En su estudio reconoce el papel de la alineación y recomienda trabajar en el diseño de una herramienta que permita la alineación estratégica de las mediaciones externas e internas con los objetivos de la organización y medir el estado de la misma.

Fuente: elaboración propia<sup>3</sup>.

La situación antes expuesta refleja que, aunque se ha logrado un progreso notable en el campo de la gestión estratégica (Harvard Business Review, 2010), el problema del fracaso en la implementación de la estrategia persiste y es una preocupación importante y constante para los investigadores (Cândido y Santos, 2015; Alfonso Robaina, 2007).

En este sentido, elementos que resultan determinantes para cumplir con el rumbo estratégico de la organización resultan: la claridad en la definición de los objetivos estratégicos de la organización (Kaplan y Norton, 2001; 2007) y, la capacidad para comunicar la estrategia entre los miembros de la organización (Epstein y Marckstadt, 2014).

Por su parte, (Alharthy *et al.*, 2017) denotan la existencia de 25 factores que influyen en la implementación de la estrategia y el nivel de desempeño de la organización. Entre los factores con mayor grado de representatividad se destacan: las dificultades asociadas a: el liderazgo, el compromiso, la gestión del talento humano y el alineamiento estratégico.

Al respecto, (Kaplan y Norton, 2006), pioneros del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, señalan al alineamiento como la práctica que distingue a las organizaciones cuyos sistemas de gestión estratégica brindan mayores beneficios para el mejor desempeño de la empresa (figura 1) y el aumento de las posibilidades de ganar en el desafiante entorno empresarial actual (Trevor y Varcoe, 2017).

---

<sup>3</sup> Estas investigaciones doctorales defendidas en Cuba están recogidas en el repositorio de tesis de la Cátedra de Gestión por el Conocimiento “Lázaro Quintana Tápanes” de la Universidad de Matanzas (<http://www.catedragc.mes.edu.cu>).



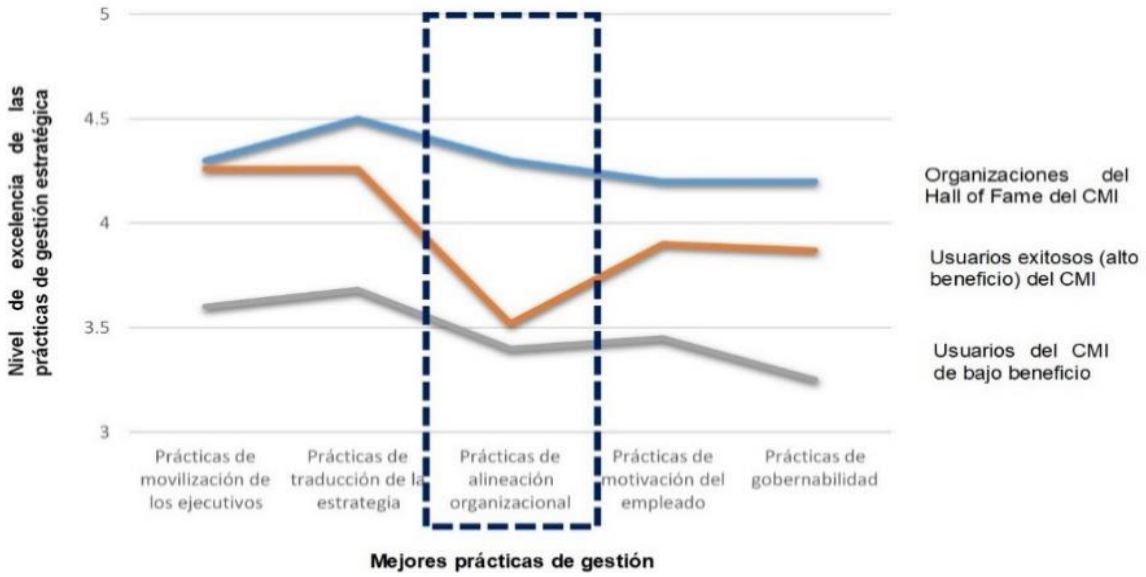


Figura **¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento..** Relación entre la excelencia en la gestión y el nivel de beneficios. Fuente: (Kaplan y Norton, 2006).

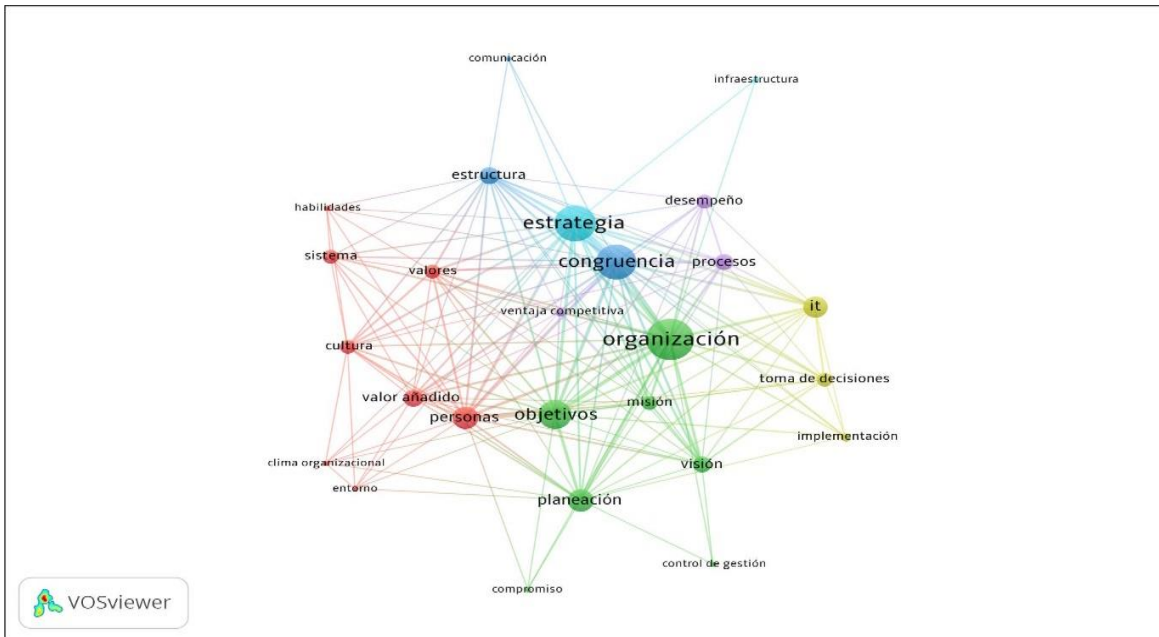


Figura 2. Red de co-ocurrencia de palabras clave extraídas de las definiciones sobre alineamiento estratégico. Fuente: elaboración propia.

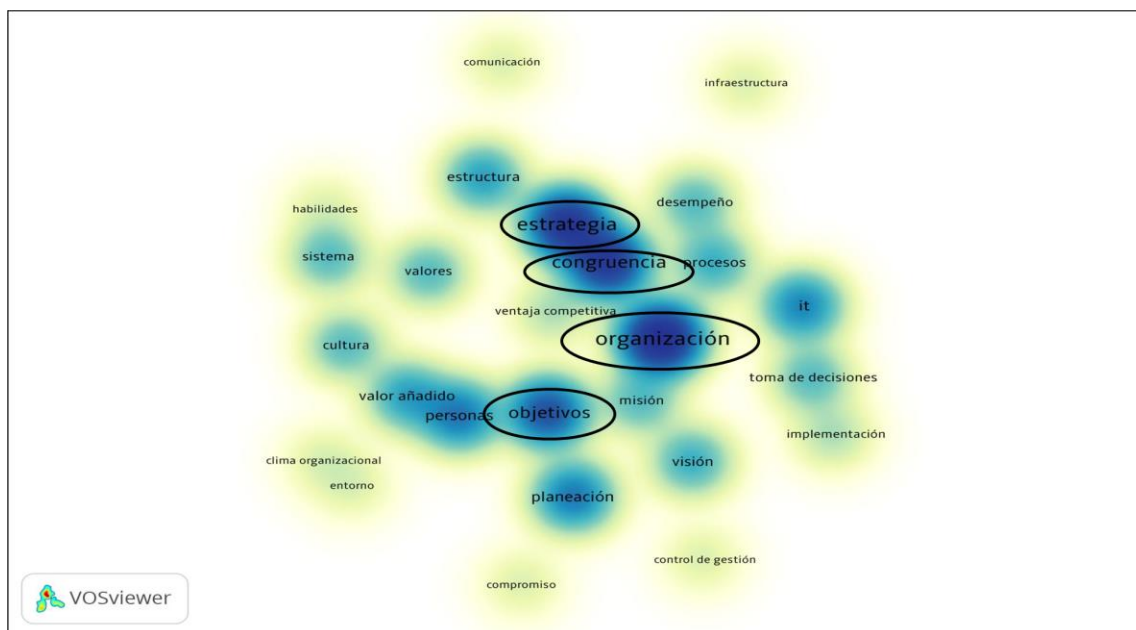


Figura 3. Mapa de densidad de la red de co-ocurrencia de palabras clave identificadas. Fuente: elaboración propia.

A raíz de ello, se puede apreciar que existen cuatro palabras clave que constituyen la columna vertebral del término alineamiento en el contexto de las ciencias empresariales: estrategia, congruencia, organización y objetivos.

### Tendencias y tipos de alineamiento estratégico

La literatura consultada aborda el AE desde diferentes perspectivas. No obstante, independientemente de su propósito y alcance, existe un pensamiento común que apunta hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización.

(González Solán, 2012) corrobora este planteamiento e identifica 10 factores que intervienen en el alineamiento como, por ejemplo: la estructura, las tecnologías de la información, los procesos y el entorno. Por otro lado, (Volk y Zerfass, 2018) sintetizan la esencia de diferentes modelos sobre el AE ofrecidas en la literatura e identifican seis tipos (cuadro 4): **alineamiento externo** (Luftman, 2000; Baker y Jones, 2008; Baker *et al.*, 2011); **alineamiento de procesos** (Cragg *et al.*, 2007; Higgins, 2005); **alineamiento de la estructura** (Wehmeyer *et al.*, 2009; Sabherwal *et al.*, 2001); **alineamiento de la cultura** (Ravishankar *et al.*, 2011; Branson, 2008; Burn, 1993); **alineamiento de las personas** (Sender, 1997; Gagnon y Michael, 2003; Walsh *et al.*, 2013) y **alineamiento de la estrategia** (Kaplan y Norton, 2006; Sabherwal *et al.*, 2001; Henderson y Venkatraman, 1993; Avison *et al.*, 2004).

Cuadro 4. Tipos de alineamiento según la literatura sobre administración, gestión estratégica y sistemas y tecnologías de la información.

Tipo	Observaciones
<b>Alineamiento externo</b>	Alineamiento que debe existir entre la misión y los <b>objetivos estratégicos</b> con el medio externo. Tiene como propósito responder a

	los cambios que genera el dinamismo del <b>entorno</b> que rodea a la organización.
<b>Alineamiento de procesos</b>	Integración y coordinación de los <b>procesos</b> de las diferentes áreas, secciones o departamentos a través de la <b>estrategia</b> para reducir ineficiencias a nivel interno y lograr el alineamiento con la estrategia de la organización.
<b>Alineamiento de la estructura</b>	Grado de alineamiento de la <b>estructura</b> y los recursos de las diferentes áreas, secciones o departamentos según la <b>estrategia</b> definida para adaptar y flexibilizar el diseño organizacional hacia el logro de sinergias.
<b>Alineamiento de la cultura</b>	Congruencia entre los valores y el comportamiento individual con las normas de conducta y la <b>cultura</b> de la organización con el propósito de mejorar la compatibilidad organizacional hacia el logro de la cooperación y la eliminación de barreras internas que atenten contra la <b>estrategia</b> diseñada.
<b>Alineamiento de las personas</b>	Grado en que los empleados, supervisores y directivos están comprometidos con la misión de la organización para tratar de comprender, apoyar o ejecutar iniciativas estratégicas hacia el logro de objetivos comunes, incrementar el desempeño de los <b>trabajadores</b> y alinearlos con la <b>estrategia</b> , la cultura y los valores.
<b>Alineamiento de la estrategia</b>	Integración y congruencia de las <b>estrategias</b> corporativas trazadas para aumentar la ventaja competitiva, los beneficios y el desempeño de la organización en concordancia con el dinamismo del entorno.

Fuente: elaboración propia en aproximación a (Volk y Zerfass, 2018).

En este sentido, se considera al AE como el conjunto de acciones coordinadas para alcanzar la **congruencia** e integración entre los procesos, las personas y la tecnología en consonancia con los valores, la cultura y la estructura de la **organización** en relación armónica con el entorno y de acuerdo a la **estrategia** concebida, la misión, la visión y los **objetivos estratégicos** definidos, en favor de lograr efectos sinérgicos para una mejor comunicación entre sus miembros y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que garanticen el mejor desempeño de la organización.

Las investigaciones sobre AE muestran dos tendencias o líneas de pensamiento muy marcadas: la primera, basada en la propuesta de (Henderson y Venkatraman, 1989), y la segunda, realizada por (Kaplan y Norton, 1992).

El modelo de (Henderson y Venkatraman, 1989) está concebido para integrar las tecnologías de la información (TI) con la estrategia del negocio y es conocido internacionalmente como SAM (*Strategic Alignment Model*) (figura 4).

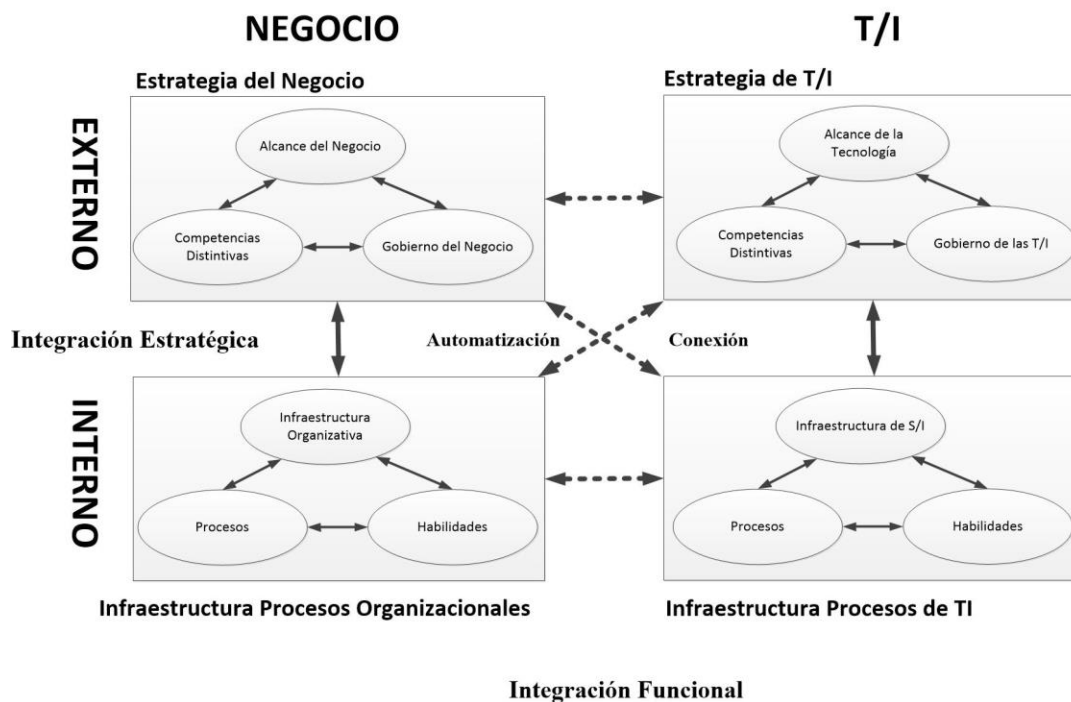


Figura 4. Modelo SAM de alineamiento estratégico. Fuente: adaptado de (Henderson y Venkatraman, 1989).

Está definido en términos de cuatro dominios fundamentales: (1) Estrategia de negocios, (2) Estrategias de TI, (3) Infraestructura y procesos organizacionales e (4) Infraestructura y procesos de TI.

Este modelo ha evolucionado e influido notablemente en el área de los Sistemas y Tecnologías de la Información (SI/TI) (Masadeh *et al.*, 2015; Luftman, 2000; Baker *et al.*, 2011; Henderson y Venkatraman, 1993; Avison *et al.*, 2004; Issa-Salwe *et al.*, 2010; Gerow *et al.*, 2015; Bhattacharya, 2018). No obstante, las investigaciones en torno al modelo SAM poseen escaso nivel de tratamiento en la literatura nacional (Pérez Lorences, 2014; Ortega González, 2016). Ello se debe, principalmente, a que esta concepción conlleva un nivel superior de madurez con mayor implicación entre las TI y la dirección organizacional, con un enfoque de adaptación al entorno y el desarrollo de capacidades para impulsar la integración del sistema de dirección de la empresa (Malleuve Martínez, 2018).

La segunda propuesta de AE gira en torno al modelo de gestión de (Kaplan y Norton, 1992), fundamentado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) (figura 5) y compuesto de cuatro perspectivas: (1) Aprendizaje<sup>4</sup> y Crecimiento, (2) Procesos internos, (3) Clientes y (4) Financiera.

<sup>4</sup> Aprendizaje o Formación.

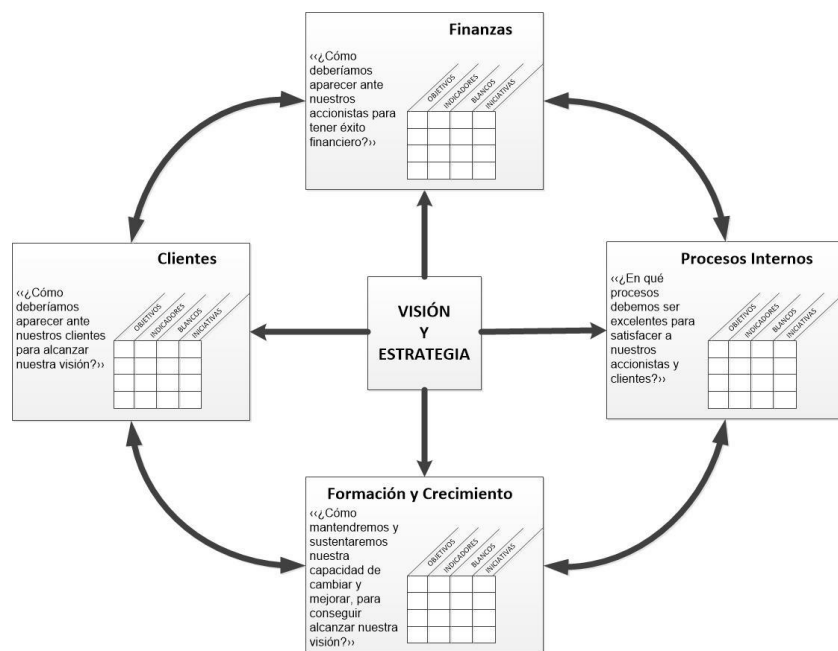


Figura 5. Modelo de alineamiento estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan y Norton (1992)

Este modelo cuenta con un gran conjunto de aplicaciones y resultados de éxito, a nivel internacional, dado que (Kaplan y Norton, 2006) proporcionan una guía práctica mediante el estudio de casos para apoyar el proceso de dirigir la transformación empresarial e incrementar los resultados mediante el AE en toda la organización. Igualmente, las investigaciones doctorales, a nivel nacional, se nutren de estas lecciones y reflejan las bondades y la extensión de esta práctica administrativa en el contexto empresarial cubano (Comas Rodríguez, 2013; Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; Miguel Guzmán, 2006; Soler González, 2009; Bolaño Rodríguez, 2014; Espino Valdés, 2014; Ortiz Pérez, 2014).

Como se puede observar, ambas tendencias difieren en la concepción de sus modelos para lograr el AE. El CMI resulta una práctica extendida, nacional e internacionalmente, por su fácil aplicación; mientras que el modelo SAM está condicionado por el desarrollo de las TI. Sin embargo, se aprecia un punto de contacto entre ellas (El Assafiri Ojeda *et al.*, 2019), dado precisamente, en su sustento primario: la necesidad de contar con personas informadas, capacitadas y con el conocimiento necesario para ejecutar los procesos con eficiencia y eficacia.

En el modelo SAM, en lo que respecta a la Infraestructura Procesos de TI (*Information Technology Infrastructure and Processes*) y la Infraestructura Procesos Organizacionales (*Organizational Infrastructure and Processes*) refiere la necesidad del conocimiento y las capacidades requeridas para una efectiva gestión de la infraestructura de TI dentro de la organización y las capacidades de los individuos y de la organización para ejecutar las tareas claves que soportan la estrategia del negocio.

Por otro lado, Kaplan y Norton manifiestan que gestionar una empresa y considerar solamente los indicadores financieros tradicionales, olvida la creciente importancia de los activos intangibles de

una empresa como fuente principal de ventaja competitiva (Kaplan y Norton, 2001). En este sentido ponen en relieve, dentro de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, tres categorías principales: (1) capacidades de los empleados, (2) capacidades de los sistemas de la información y (3) motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos para la creación de valor mediante la experiencia y el conocimiento especializado sobre un proceso clave o servicio.

En este orden de ideas, (Castillo Zúñiga *et al.*, 2019) exponen que las organizaciones tienen que involucrar a su personal en el proceso de toma de decisiones y lograr la coordinación entre los diferentes eslabones de la organización con prácticas de trabajo en equipo que permitan el aprendizaje organizacional.

Otro factor, estrechamente vinculado al alineamiento y a la ejecución de la estrategia, es la comunicación (Alharthy *et al.*, 2017; Jaquinet Espinosa, 2016; Jansson y Karlsson, 2016). La comunicación se vincula con todos los procesos que ocurren en una organización (Hernández Huertas, 2014): ayuda a direccionar el comportamiento de los miembros de la organización; fomenta la motivación con el esclarecimiento de lo que se debe hacer, la formación de metas, la retroalimentación sobre el avance en el logro de los objetivos; y, refuerza el comportamiento deseado (Jaquinet Espinosa, 2016; Bell *et al.*, 2012).

En este sentido, existen algunos elementos en los que se puede incidir para mitigar los fallos al ejecutar la estrategia y lograr el AE, tales como: las competencias, la capacitación del personal y la diseminación del conocimiento entre los miembros de la organización; todo ello en aras de contribuir a la comunicación de la estrategia (Jaquinet Espinosa *et al.*, 2017) e influir en el proceso de delegación de responsabilidades y toma de decisiones.

## Conclusiones

Las organizaciones estratégicamente alineadas tienen muchas más posibilidades de cumplir el propósito de su empresa. No obstante, el principal problema de las empresas de hoy radica en lograr concretar adecuadamente sus estrategias. Dos teorías se han desarrollado con fuerza para este propósito: el modelo SAM de Henderson Venkatraman (1989); y el modelo de gestión basado en el CMI, de Kaplan & Norton (1992). Ambas reconocen la necesidad de personas informadas, capacitadas y con el conocimiento necesario para ejecutar los procesos con eficiencia y eficacia. Por otro lado, se reconoce la importancia y necesidad de determinar y gestionar el conocimiento necesario para contribuir al alineamiento estratégico, sin embargo, en la literatura consultada se muestra solo la existencia de herramientas aisladas, que total o parcialmente tributan a este propósito.

## Bibliografía

1. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID, *Alignment: Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización.*, Barcelona, España, Gestión 2000,(ISBN 84-96612-24-4. 2006.
2. LAGE DÁVILA, AGUSTÍN, *La economía del conocimiento y el socialismo.*, La Habana, Cuba, Academia,(ISBN: 978-959-270-286-8, 303. 2013.
3. BLANCO ENCINOSA, LÁZARO J., *Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones para la gerencia*, La Habana, Editorial Científico-Técnica,(ISBN 978-959-05-1021-2. 2017.
4. ESPAÑA PULIDO, FREDDY ANDRES y QUINTANA PLAZA, DAGOBERTO «Auditoría a la gestión del conocimiento de la biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. Caso de estudio», [Tesis en opción al título de Maestría en Administración], Santiago de Cali Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2013.
5. CHOY, S.Y[et al.], «A Systematic Approach for Knowledge Audit Analysis: Integration of Knowledge Inventory, Mapping and Knowledge Flow Analysis» *Journal of Universal Computer Science*, 10 6, 674-682, 2004
6. BORRÁS ATIÉNZAR, FRANCISCO y RUSO ARMADA, FRIDA, *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*, La Habana, Editioial UH,(ISBN 978-959-7211-54-9. 2015.
7. PULIDO CAVERO, CARLOS[et al.], «Mapas de Conocimiento. Representación de la potencialidad del conocimiento» *Revista de la Faculta de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima*, 3, 5, 173-180, 2003
8. GRANT, R.M., «The Knowledge -Based View of the Firm: Implications for Management Pratices» *Long Range Planning*, 30, 3, 450-454, 1997
9. ZACK, MICHAEL H., «Developing a Knowledge Strategy» *California Management Review*, 41, 3, 125-145, 1999

10. DE TONI, ALBERTO F.[*et al.*], «A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy» *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 1, 327-341, 2011
11. MASADEH, RAED [*et al.*], «Knowledge Management Strategies as Intermediary Variables Between IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance» *European Scientific Journal*, 11, 7, 80-92, 1857- 7431, 2015
12. RODRÍGUEZ GÓMEZ, DAVID y GAIRÍN SALLÁN, JOAQUÍN, «Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento» *Educación*, XXIV, 46, 73-90, 1019-9403, 2015
13. GALVIS PÉREZ, JAIR ALEXIS, «Mapas de Conocimiento como una herramienta de apoyo para la Gestión del Conocimiento.» *InteractIC*, 9, 1, 44-53, 2009
14. WATTHANANON, J y MINGKHWAN, A, «Optimizing knowledge management using knowledge map» *Procedia Engineering*, 32, 4, 1169-1177, 1877-7058, 2012
15. VENKITACHALAM, KRISHNA y WILLMOTT, HUGH «Strategic knowledge management—Insights and pitfalls» *International Journal of Information Management*, 37, 313-316, 2017
16. PASTOR CARRASCO, CARLOS, «Gestión estratégica del conocimiento para las empresas peruanas» *Quipukamayoc. Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17, 34, 199-208, 1560-9103, 2010
17. HEISIG, PETER, «Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe» *Journal of Knowledge Management*, 13, 4, 4-31, 1367-3270, 2009
18. INKINEN, HENRI «Review of Empirical Research on Knowledge Management Practices and Firm Performance» *Journal of Knowledge Management*, 20, 2, 230-257, 1367-3270, 2016
19. DÁJER SOCARRÁS, JESÚS, «Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2006.
20. ZULUETA CUESTA, JUAN CARLOS, «Contribución al desarrollo de Redes de Valor en la transferencia de tecnologías universidad - empresa», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Ingeniería Industrial, 2012.
21. MACÍAS GELABERT, CARLOS ROLANDO, «Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en Empresas Cubanas de Alta Tecnología », [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas., Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial 2015.
22. MEDINA NOGUEIRA, DAYLIN, «Instrumento Metodológico para Gestionar el Conocimiento mediante el observatorio científico», [Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2016.



23. CASTILLO ZÚÑIGA, VÍCTOR JAVIER[et al.], «Modelo de gestión del conocimiento para el cultivo de Cacao en Vinces» *Ingeniería Industrial*, XL, 1, 48-58, 1815-5936, 2019
24. WIIG, K., «Knowledge Management Foundations. Thinking about Thinking: how People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge» *Schema Press, Arlington TX*, 1993
25. BALDANZA, C. y STANKOSKY, M., «Knowledge Management: An Evolutionary Architecture Toward Enterprise Engineering » 1999
26. MCMAHON, COLMAN A.J., «A synthesised knowledge mapping framework to embed a KM strategy using topic maps and wikis: the Tao of Wiki» *Dublin Institute of Technology. ARROW@DIT. School of Computing, Dissertations*. 3, 9-148, 2008
27. BARCELO VALENZUELA, MARIO[et al.], «Knowledge Management Opportunity Space Identification Strategy» *Knowledge and Process Management*, 17, 3, pp.111-117, 2010
28. AKHAVAN, PEYMAN y PEZESHKAN, AMIR, «Developing a knowledge map-driven framework for human resources strategy formulation: A knowledge-based IT company case study in Iran» *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5, 3, 234-261, 1756-1418, 2013
29. GONZÁLEZ, ALBERTO DE J. [et al.], «KARAGABI KMMODEL: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento» *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 17, 2, 223-235, 2009
30. JAFARI, MOSTAFA [et al.], «Strategic knowledge management in aerospace industries: a case study» *Aircraft Engineering and Aerospace Technology: An International Journal*, 82, 1, 60-74, 2010
31. GARCÍA DEL JUNCO, J.[et al.], «Evidence-based administration for decision making in the framework of knowledge strategic management. » *Journal of Learning Organizations*, 17, 343-363, 2010
32. DONG-HER, SHIH[et al.], «A Strategic Knowledge Management Approach to Circular Agribusiness» *Sustainability*, 10, 2389, 1-20, 2018
33. VENKITACHALAM, KRISHNA y WILLMOTT, HUGH, «Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management» *Knowledge Management Research & Practice*, 13, 344-359, 2015
34. SOUSA, MARIA JOSÉ y ROCHA, ÁLVARO «Strategic Knowledge Management in the Digital Age» *Journal of Business research*, 94, JBR Special Issue Editorial, 223-226, 2019
35. HASEN, M.T.[et al.], «What's Your Strategy for Managing Knowledge» *Harvard business review*, Marzo-Abril, pp. 106-116, 1999
36. BIERLY, P. y DALY, P., «Aligning human resource management practices and knowledge strategies: A theoretical framework.», *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.*, Oxford University Press., 2002, ISBN 019515486X.

37. GARAVELLI, CLAUDIO[et al.], «Knowledge management strategy and organization: A perspective of analysis» *Knowledge and Process Management*, 11, 4, 273-282, 1092-4604, 2004
38. SALOJÄRVI, SARI[et al.], «Knowledge management and growth in Finnish SMEs» *Journal of Knowledge Management*, 9, 2, 103-122, 1367-3270, 2005
39. LÓPEZ NICOLÁS, CAROLINA y MEROÑO CERDÁN, ÁNGEL L. , «Strategic knowledge management, innovation and performance» *International Journal of Information Management*, 1-8, 2011
40. GRUBER, THOMAS R, «Automated knowledge acquisition for strategic knowledge», *Knowledge Acquisition: Selected Research and Commentary*, Springer, 1989, 47-90,
41. WIELINGA, BOB J[et al.], «KADS: A modelling approach to knowledge engineering» *Knowledge acquisition*, 4, 1, 5-53, 1042-8143, 1992
42. BHAVNANI, SURESH K[et al.], «Beyond command knowledge: Identifying and teaching strategic knowledge for using complex computer applications», en *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* ACM, 229-236. 1581133278. 2001.
43. MONEREO, CARLES, «La evaluación del conocimiento estratégico a través de tareas auténticas» *Revista Pensamiento Educativo*, 32, 1, 71-89, 2003
44. SEGARRA CIPRÉS, MERCEDES y BOU LLUSAR, JUAN CARLOS, «Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico» *Revista de economía y empresa*, 22, 52, 175-196, 0213-2834, 2004
45. CAMPOS DA ROCHA MIRANDA , ROBERTO y VEGA VALDÉS, JUAN CARLOS, «El sistema general de gestión del conocimiento estratégico» *Ciencias de la Información. Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 37, 2-3, 61-67, 0864-4659, 2006
46. HERNANDEZ, EXEQUIEL[et al.], «Network defense: Pruning, grafting, and closing to prevent leakage of strategic knowledge to rivals» *Academy of Management Journal*, 58, 4, 1233-1260, 0001-4273, 2015
47. NORTON, DAVID, «Las compañías fallan en ejecutar la estrategia», en *The Management Conference 2014* Santiago de Chile, Chile, 2014.
48. CÂNDIDO, CARLOS y SANTOS, SÉRGIO, «Strategy implementation: What is the failure rate?» *Journal of Management & Organization*, 21, 2, 237-262, 2015
49. PÉREZ VALLEJO, LIDIA MARÍA, «Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la Implementación de la Estrategia Empresarial. Caso de Estudio en Entidades Hoteleras», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2016.
50. SPECULAND, ROBIN, «The great big strategy challenge» *Strategic Direction*, 22, 3, 45-53, 0258-0543, 2006
51. GUROWITZ, EDWARD M., «The challenge of strategy implementation» *Bespoke Solutions*, 2007

52. ČATER, T. y PUČKO, D., «Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice» *Journal for East European Management Studies*, 15, 3, 207-236, 2010
53. MYLER, LARRY. *Strategy 101: It's All About Alignment*, <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2012/10/16/strategy-101-its-all-about-alignment/>, 2012. <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2012/10/16/strategy-101-its-all-about-alignment/>
54. COMAS RODRÍGUEZ, RAÚL, «Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad de Matanzas, 2013.
55. VILARIÑO CORELLA, CARLOS MANUEL, «Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2013.
56. GONZÁLEZ SOLÁN, OLIEK, «Modelo de evaluación del lineamiento estratégico en universidades cubanas», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas], Universidad de Camagüey, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, 2012.
57. HARVARD BUSINESS REVIEW, «HBR's Must-Reads on Strategy» *Harvard business review*, Edición Especial, 0017-8012, 2010
58. ALFONSO ROBAINA, DANIEL, «Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Ciudad de La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2007.
59. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID, *¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.(9788480885614, 412. 2001.
60. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System» *Harvard Business Review. The Best of HBR*, 4, julio-agosto, 95-109, 0017-8012, 2007
61. EPSTEIN, ROLF y MARCKSTADT, FABIAN, *Strategy and execution – who holds the reins? Survey* Deloitte Consulting GmbH, 2014 -, publ. -[consulta: Disponible en:
62. ALHARTHY, ABDULLAH[et al.], «Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance» *International Journal of Business and Social Science*, 8, 1, 34-44, 2017
63. TREVOR, D. y VARCOE, C., «A Simple Way to Test Your Company's Strategic Alignment» *Harvard business review*, 2, 7, 1-5, 2017
64. VOLK, SOPHIA CHARLOTTE y ZERFASS, ANSGAR, «Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication» *International Journal of Strategic Communication*, 12, 4, 433-451, 2018
65. LUFTMAN, J. N., «Assessing business-IT alignment maturity» *Communications of the Association for Information*, 4, 14, 67-78, 2000

66. BAKER, JEFF y JONES, DONALD, «A theoretical framework for sustained strategic alignment and an agenda for research» *Sprouts*, 8, 16, 1-30, 1535-6078, 2008
67. BAKER, JEFF[et al.], «Conceptualizing the dynamic strategic alignment competency» *Journal of the Association for Information Systems*, 12, 4, 299-237, 1536-9323, 2011
68. CRAGG, PAUL[et al.], «Evaluating the alignment of IT with business processes in SMEs» 2007
69. HIGGINS, J. M. , «The eight ‘S’s of successful strategy execution» *Journal of Change Management*, 5, 1, 3-13, 2005
70. WEHMEYER, KAI[et al.], «Managing the process of channel alignment: Model-driven strategy development in a multinational corporation» *Business Process Management Journal*, 15, 1, 48-73, 1463-7154, 2009
71. SABHERWAL, R.[et al.], «The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model» *Organisational Science*, 12, 2, 179–192, 2001
72. RAVISHANKAR, M. N[et al.], «Examining the strategic alignment and implementation success of a KMS: A subculture-based multilevel analysis» *Information Systems Research*, 22, 1, 39-59, 1047-7047, 2011
73. BRANSON, C. M. , «Achieving organisational change through values alignment» *Journal of Educational Administration*, 46, 3, 376-395, 2008
74. BURN, J. M. , «Information systems strategies and the management of organizational change: A strategic alignment model» *Journal of Information Technology*, 8, 4, 205-216, 1993
75. SENDER, S. W. , «Systematic agreement: A theory of organizational alignment» *Human Resource Development Review*, 8, 1, 23-40, 1997
76. GAGNON, M. A. y MICHAEL, J. H. , «Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing» *Forest Products Journal*, 53, 2, 24-29, 2003
77. WALSH, I.[et al.], «The translated strategic alignment model: A practice-based perspective.» *Systèmes d’Information Et Management*, 18, 2, 37-68, 2013
78. HENDERSON, JOHN C. y VENKATRAMAN, N., «Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations» *IBM Systems Journal*, 32, 1, 472-484, 0018-8670, 1993
79. AVISON, DAVID[et al.], «Using and validating the strategic alignment model» *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 1, 223–246, 2004
80. HENDERSON, JOHN C. y VENKATRAMAN, N. *Strategic alignment: a process model for integrating information technology and business strategies*. Massachusetts, Sloan School of Management. Center for Information Systems Research. MIT, 1989. 1-34
81. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID, «The Balanced Scorecard - measures that drive performance» *Harvard business review*, 70, 7/8, 172-180, 1992
82. ISSA-SALWE, ABDISALAM[et al.], «Strategic Information Systems Alignment: Alignment of IS/IT with Business Strategy» *Journal of Information Processing Systems*, 6, 1, 45-54, 2010

83. GEROW, JENNIFER E. [et al.], «Six Types of IT-Business Strategic Alignment: An Investigation of the Constructs and their Measurement» *European Journal of Information Systems*, 24, 2, 465-491, 0960-085X, 2015
84. BHATTACHARYA, PRITHVI, «Aligning Enterprise Systems Capabilities with Business Strategy: An extension of the Strategic Alignment Model (SAM) using Enterprise Architecture», en *CENTERIS - International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN - International Conference on Project MANagement / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*, CENTERIS/ProjMAN/HCist 2018 *Procedia Computer Science* 138, 655-662. 1877-0509 2018.
85. PÉREZ LORENCES, PATRICIA «Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial, 2014.
86. ORTEGA GONZÁLEZ, YADARY CECILIA, «Modelo de sistematización del conocimiento ontológico para la integración de tecnologías de la información en el contexto organizacional», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Sistemas de Información, 2016.
87. MALLEUVE MARTÍNEZ, ANNETTE, «Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad Tecnológica de La Habana, Facultad de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2018.
88. NOGUEIRA RIVERA, DIANELYS «Modelo conceptual y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas », [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Ciudad de La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Facultad de Ingeniería Industrial 2002.
89. PÉREZ CAMPAÑA, MARISOL, «Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimiento para organizaciones comercializadoras», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Ingeniería Industrial, 2005.
90. MIGUEL GUZMÁN, MARGARITA «Tecnología para la planeación integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial, 2006.
91. SOLER GONZÁLEZ, RAFAEL H., «Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas», [Tesis

- presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2009.
92. BOLAÑO RODRÍGUEZ, YUNIEL, «Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial, 2014.
  93. ESPINO VALDÉS, ARIEL, «Contribución al control de gestión para empresas de Campismo Popular soportado en una plataforma de cambio», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, 2014.
  94. ORTIZ PÉREZ, ANIUSKA «Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias], Universidad de Holguín, 2014.
  95. EL ASSAFIRI OJEDA, YUSEF[et al.], «Matriz KOVAR: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico» *Universidad y Sociedad*, 11, 1, 416-427, 2218-3620, 2019
  96. JAQUINET ESPINOSA, REBECA MILENYS, «Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2016.
  97. JANSSON, DANIEL y KARLSSON, JOEL, «Strategic Alignment and its influence on Purchasers: Propositions for constructing the strategic alignment», [Master thesis within: General management], Jönköping, Suecia, Jönköping University, Programme of study: Engineering management, 2016.
  98. HERNÁNDEZ HUERTAS, M. Y. , «La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá. », [Tesis de Maestría en Educación], Bogotá. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas. , 2014.
  99. BELL, E.[et al.], «The origins of the human attitudes and behaviours. » *Psychological Review*, 119, 4, 915-929, 2012
  100. JAQUINET ESPINOSA, REBECA MILENYS[et al.], «Evaluación del mensaje del proceso de comunicación organizacional.», en *VIII Convención Científica Internacional "Universidad Integrada e Innovadora" (CIUM '2017)*, *XI Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales y Turismo (CIEMPRESTUR 2017)*. 10 al 14 de abril de 2017. Centro de Convenciones Plaza América, Varadero, ISBN: 978-959- 16- 3296- 8. 2017.



---

*CD Monografías 2019*  
*(c) 2019, Universidad de Matanzas*  
*ISBN: 978-959-16-4317-9*